

中国進出企業の経営実態とその課題

岩 崎 尚 人

海 保 英 孝

斎 藤 智 文

1. はじめに

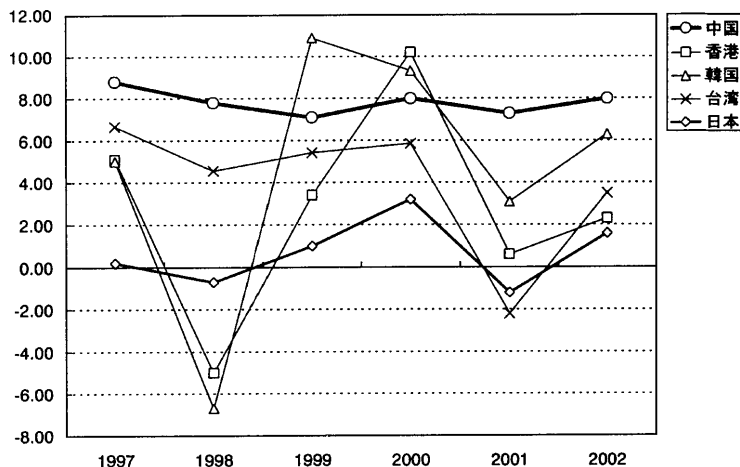
21 世紀を迎えてすでに 3 年の時を過ぎようとしている今になっても、日本経済の先行きは相変わらず不透明である。「輝かしい世紀の到来」という新世紀へのわれわれの期待は、未だ裏切られたままで、1990 年代初頭まで世界経済の牽引役としてグローバル市場で注目を浴びてきた日本企業の勢いは、昔日の感がある。それとは対照的に、日本を除くアジア全体の経済は、90 年代後半の未曾有の経済破綻を乗り越え、相対的に高い経済成長率を維持している（図表 1）。中でも、中国は、年率 7 % を超える安定的な実質経済成長を達成しており、13 億人の巨大市場には世界中の企業から熱い眼差しが注がれている。

事実、IMF の 2002 年統計では、世界から中国および香港に対する直接投資額（国際収支ベース）は 630 億ドルと、同時多発テロの後遺症に悩む米国を抜いて世界第一位になったことが示されている。さらに、『中国対外経済貿易年鑑』で詳細にみると、2002 年における、対中国直接投資の契約件数は 34,171 件、契約金額ベースでは 827 億ドル、実行金額ベースでは 527 億円であり、とくに実行金額は過去最高を記録している。投資主体国別でいえば、香港から中国本土に対する投資が最も多く、これに、台湾、米国、日本が続いている。

こうした外国企業の積極的な中国進出とそこでの競争激化によって、中

図表 1：アジア主要各国における実質 GDP の推移 (1997～2002)

実質 GDP (単位: %)



出所) Asian Development Bank (2003)

国市場でのビジネスの正否がグローバル企業の命脈を握るようになってきている。

本稿は、2002年12月～2003年2月に社団法人日本能率協会グループが実施した「中国における外資系企業の経営課題調査」のアンケート結果の分析を通して、中国進出企業の経営実態とその課題について検討を加えるものである。

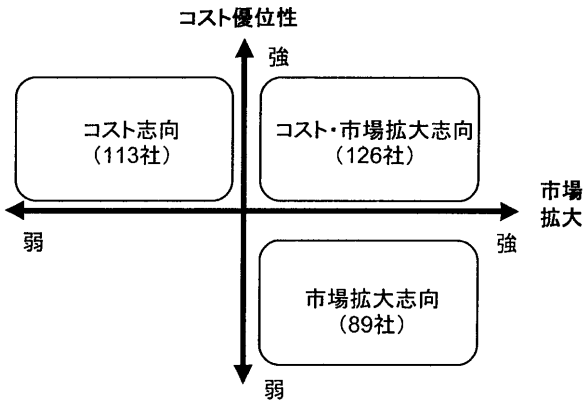
2. 中国進出の3つの戦略的意図

分析を進める上でわれわれが注目したのは、企業の戦略行動を規定する重要な要因のひとつである「戦略的意図 (Strategic Intent)」である。中国進出企業が、どういった戦略的意図によって進出を意思決定し、その差異が中国ビジネスを進めるうえで、どういった経営システム上の違いをもたらしてきたのか、また、戦略的意図の変化を明らかにすることによって、今

後中国ビジネスを展開する企業の経営は、こういった点に留意すべきかを検討する。

このような考え方にしたがって、回答企業が中国投資（進出）の主たる理由としてあげた項目を、「コスト優位性」と「市場拡大」という2つの戦略的意図に集約した。この2つの要素は必ずしも排他的な関係にあるものではなく、コスト優位性と市場拡大を共に追求する企業も存在する。そこで、それぞれの要素について、戦略的意図が強い企業と弱い企業の2つに分け、図表2に示したような3つのグループに分類した。すなわち、「コスト優位性」を主たる目的として中国に進出した企業113社、「市場拡大」を主たる目的として進出した企業89社、そして「コスト優位性」と「市場拡大」の双方を目的として進出した企業126社である。

図表2：中国進出の戦略的意図



戦略的意図による分類	日系企業	非日系企業	計
コスト志向	56社	57社	113社
市場拡大志向	51社	38社	89社
コスト・市場拡大志向	69社	57社	126社
合 計	176社	152社	328社

「コスト志向企業」とは、低廉な労働力の確保、安価な原材料・部品等の調達によってコスト削減を図ることを主たる目的として中国に進出してきた企業である。賃金水準の高い先進諸国の製造業にとって、中国はきわめて魅力的な生産拠点であることは否定できない事実である。多くの日本企業も、政情不安や国内産業の空洞化を危惧しながらも、中国に生産拠点を移転してきた。これに対して、「市場拡大志向企業」は、13億人を超える巨大マーケットの開拓・拡大を主たる目的として進出してきた企業である。中国は、1人あたりGDPが1000ドルに満たないとはいえ、沿海地域や都市部に集中している10%程度の富裕層をターゲットとするだけでも魅力的な市場であり、今後、経済自由化が急速に進展することを期待して参入する企業も少なくない。

この2つに加えて、「コスト・市場拡大志向企業」は、コスト優位性に主眼をおくと同時に、市場開拓にも焦点を当てて中国進出を果たした企業である。中国市場向け現地生産拠点を設立し、世界市場に向けて製品を供給すると同時に、中国市場の開拓・拡大を志向している企業である。数の上では、「コスト・市場拡大志向企業」の割合がもっとも多くなっている。

3. 進出時期と設立形態のちがい

これらの企業を対象に、まず、中国進出の時期と戦略的意図の関連について見てみよう。分析対象企業全体では、1993～94年に進出した企業が31.1%と最も多く、これに95～96年の23.1%、91～92年の15.1%が続いている。1991～96年までに進出した企業は、全体の約70%に達している。

このうち、非日系企業だけを取り出してみると、戦略的意図の違いによって中国進出時期に顕著な差が見られることが明らかになった(図表3)。すなわち、コスト志向企業では、中国市場がブームになる前の1992年以前に進出した企業の割合が約50%を占めているのに対して、市場拡大志

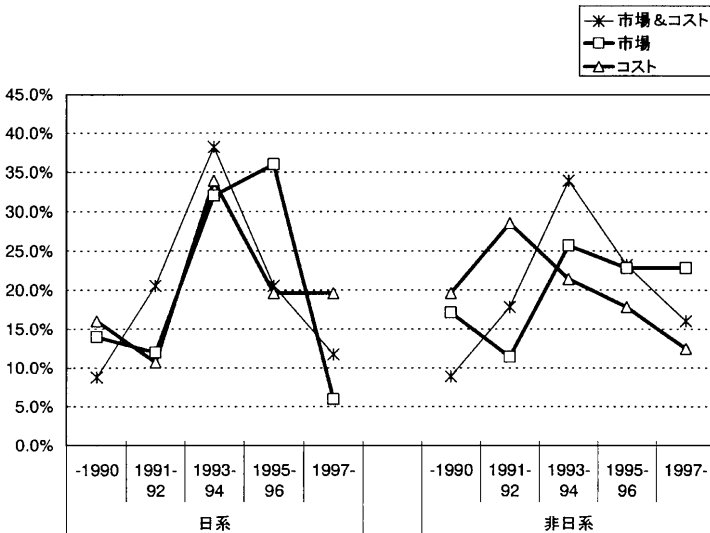
中国進出企業の経営実態とその課題

向企業では30%未満にすぎない。市場拡大志向企業は、むしろ1993年以降に進出した企業の方が大半を占めているという特徴がある。コスト・市場拡大志向企業はこの両者の中間に位置し、全体の傾向と同じような傾向を示している。

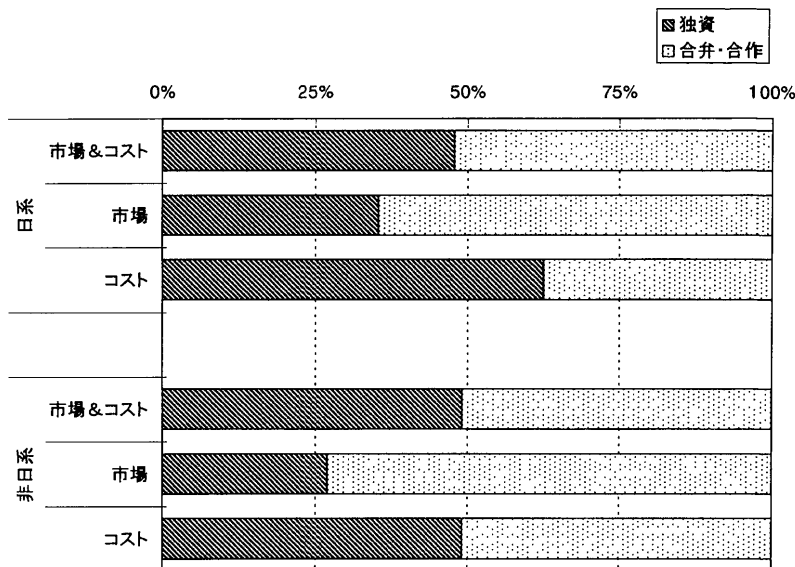
非日系企業の動きをみると、中国への外資企業の進出が本格化し始めた初期段階では、コスト優位性を求めた企業の進出が圧倒的に先行し、その後、コスト優位性を志向する一方で巨大市場の開拓・拡大を期待する企業が進出、そして最終的に中国市場の開拓・拡大を主たる目的とした企業が進出するというパターンが浮かび上がってきた。こういった進出企業の急増は、競争が激しくなってきたばかりでなく、異なる戦略的意図を持つ企業が混在してきたことによって、競争が複雑化し、その戦略的意図が読みづらい状況を加速させることにもなっている。

また、中国における現地法人の設立形態と戦略的意図の関係をみると、

図表3：中国進出の時期



図表 4：中国現地法人の設立形態



日系企業・非日系企業を問わず、コスト志向企業では「独資」を、市場志向企業では「合併・合作」を選択する企業の割合が多くなっている（図表 4）。とりわけ、コスト志向の強い日系企業では、独資を選択する企業が過半数を占めている。中国国内での市場開拓・拡大を志向する企業は、中国市場に関する知識や経験が不可欠であり、現地企業との合併・合作が有利と考えるのに対して、親会社の国際分業の一端として位置づけられるコスト志向企業では、グローバルな視野に立った最適生産を実現するために、親会社の自由度が高い独資を選択するものと考えられよう。

4. 中国ビジネスで重視してきたポイント

中国ビジネスを成功に導くために重視してきた要因については、回答企業全体でみると、「顧客第一主義」(59.4%)、「現地中国人によるマネジメント体制の確立」(40.3%)、「研究開発の重視」(35.6%)、「従業員意識改革

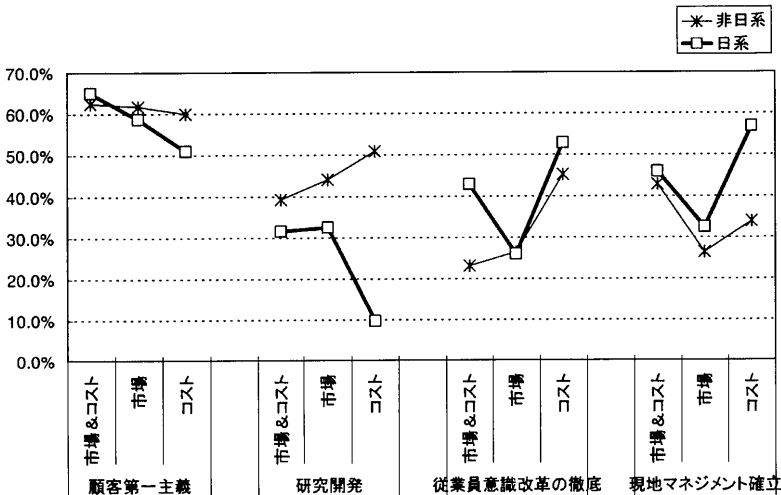
の徹底」(35.6%)などが上位を占めていた(複数回答)。

これらの要因を戦略的意図の3タイプごとに分析してみると、「顧客第一主義」ではそれほど大きな差は見られなかったが、「現地中国人によるマネジメント体制の確立」「従業員意識改革の徹底」といった従業員管理体制に関する要因は、コスト志向企業で重要な成功要因として認識される傾向が強いことが明らかになった(図表5)。

また、「研究開発の重視」に関しては、戦略的意図にかかわらず、日系企業に比べて非日系企業の方が重視する企業の割合が多くなっていった。とりわけ、コスト志向企業でその差は大きく、コスト志向の日系企業では研究開発を重視する企業の割合が10%にも満たないのに対して、非日系企業では約50%にも達していた。同じコスト志向企業であっても、日系企業と非日系企業では、中国での研究開発活動に対する見方がかなり異なっていることが改めて確認できる。

さらに、中国現地法人が重視している管理施策では、回答企業全体でみ

図表5：中国ビジネスで重視する要因



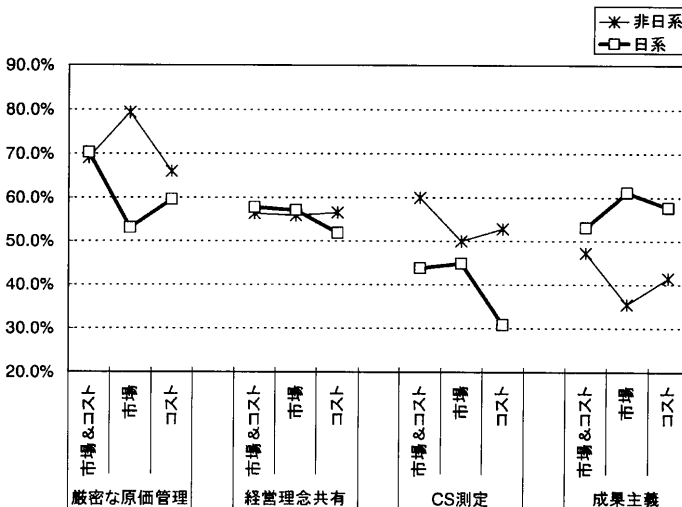
ると、「厳密な原価管理の徹底」(63.9%),「経営理念や経営目標の強調と共有」(55.5%),「成果・業績評価による昇給・昇進」(48.4%),「顧客満足度(CS)の測定」(46.7%)が上位を占めていた。

「厳密な原価管理」については、日系企業ではコスト・市場拡大志向企業が厳密な原価管理を行う傾向が強いのにに対して、非日系企業では市場志向企業でその割合が最も高くなっていた(図表6)。また、同じ市場志向企業であっても、非日系企業では79.4%もの企業が厳密な原価管理を重視しているのにに対して、日系企業では53.1%に過ぎなかった。

このような傾向は、「顧客満足度の測定」についても見られる。顧客満足度の測定は、全般的に、日系企業よりも非日系企業で重視される傾向が強い。とくに、コスト志向企業でその差は大きく、非日系企業の52.8%に対して、日系企業は30.8%と、コスト優位性を志向する日系企業で顧客満足度を重視する企業の割合がきわめて低くなっていることは興味深い。

また、「成果・業績評価による昇給・昇進(成果主義)」については、戦

図表6：重視する管理施策

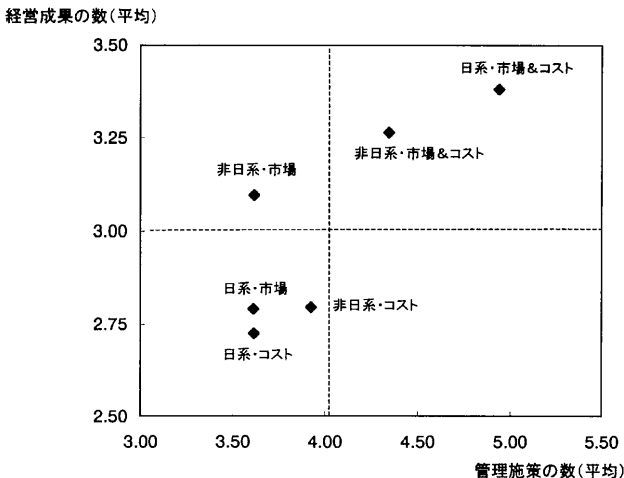


略的意図に関係なく、全般的に、非日系企業よりも日系企業の方が重要視する傾向が強い。これは、厳密な原価管理や顧客満足度の測定といった客観的評価指標よりも、直観や経験に重きをおく日本企業の姿を映し出しているといえよう。

このように、非日系企業では、市場志向企業が厳密な原価管理を重視したり、コスト志向企業が顧客満足度測定を重視したりと、一見、戦略的意図と直結しない管理施策であっても、幅広く配慮して中国での事業を展開していることが理解できる。これに対して日本企業は、成果主義などの人事施策に大きく依存する傾向が強くなっている。

こういった管理施策と経営成果の関係はどのようなになっているのだろうか。この関係を、戦略的意図のタイプごとに見たのが図表7である。この図の横軸は企業が取り組んでいる「管理施策の数」、縦軸は管理施策を講じた結果として得られた「経営成果の数」をあらわしている。管理施策の数とは、厳密な原価管理の徹底をはじめとする20項目から回答企業が選んだ項目数、経営成果の数は、生産性の向上・経費削減・従業員モラル

図表7：管理施策と経営成果の関係



向上といった9項目の中から選んだ項目数を意味している。したがって、「管理施策の数」は0~20,「経営成果の数」は0~9の値をとることになる。図中の点は、戦略的意図のタイプごとの平均値をあらわしている。この図では、右上ほど,“全体の平均よりも多くの管理施策に取り組んだ結果,より多様な経営成果が得られた”と考えていることを示している。

これをみると,日系企業・非日系企業を問わず,コスト志向企業や市場志向企業のように,戦略的意図が単一的な企業では,講じた管理施策の数も,それによって得られた経営成果の数もきわめて限定的なものとなっていることがわかる。とりわけ,コスト志向の強い企業では,生産性向上やコスト削減だけに絞り込んだ管理施策を取っているため,その経営成果も当初目的の“生産性の向上”や“コスト低減”といった限られたものになっているようである。

一方,市場優位とコスト優位を複合的に追求するという戦略的意図を持つ,コスト・市場志向企業は右上の象限に位置しており,多くの管理施策に取り組んだ結果,多様な経営成果を得たと考えていることがわかる。

5. 本国本社のコントロール

これまで検討してきた,中国現地法人での経営意思決定に,本国本社(HQ)はどのような影響を与えているのだろうか。この点について検討してみよう。

回答企業全体では,現地法人の経営方針が「中国側出資企業の経営理念や制度を踏襲(中国側主導)」と答えた企業の割合が最も少なく(5.0%),「外国側出資企業の経営理念や制度を踏襲(外国側主導)」(36.1%)と「両者の経営理念や制度の折衷型を目指す(折衷型)」(36.9%)がほぼ同じような割合であった。

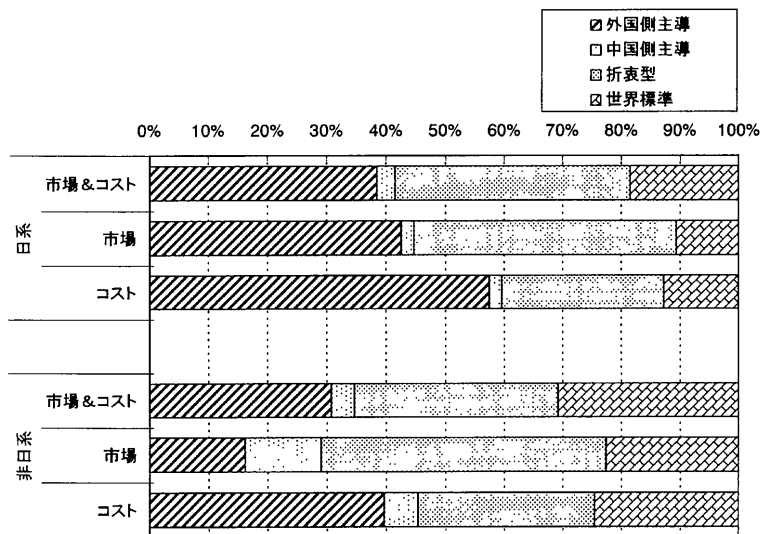
戦略的意図のタイプごとにみると,市場志向企業で「折衷型」の割合が多く「外国側主導」の割合が相対的に低いものに対して,コスト志向企業で

中国進出企業の経営実態とその課題

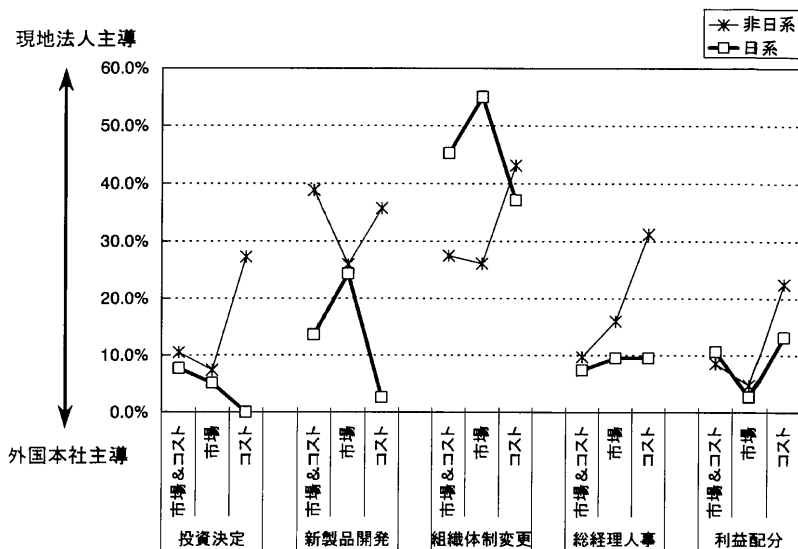
は「外国側主導」の割合が多くなっている（図表8）。また、日系企業と非日系企業で比較すると、いずれの戦略的意図でも、「外国側主導」の割合は日系企業の方が多く、HQのタイトなコントロールを堅持していることがわかる。とりわけ、その傾向は、コスト志向の日系企業で強く、「外国側主導」の割合は60%近くにもものぼっている。

これに加えて、意思決定権限項目ごとのHQの影響力については、日系企業・非日系企業、あるいは戦略的意図のタイプによって顕著な差がみられる（図表9）。日系企業では、「組織体制の変更」で中国現地法人への権限委譲が進んでいるものの、それ以外では全般的にHQによるコントロールがタイトである。たとえば、コスト志向企業に注目してみると、「投資決定」「新製品開発」「総経理の人事」の各項目では、非日系企業よりも日系企業の方が20～30ポイントもHQ主導の割合が高くなっている。また、「新製品開発」では、コスト・市場志向企業でも、HQによるタイトなコントロールがみられる。

図表8：意思決定に影響を与える要因



図表 9：意思決定権限項目ごとに見た現地法人と HQ のパワー関係



6. 3年後の経営課題

最後に、中国現地法人が3年後に想定する経営課題を、競合企業との「競争要因」、労働力の確保や人件費の高騰といった「人的要因」、資材・原材料の調達、商品・サービスの品質管理、流通・物流システムの整備などの「物的要因」という3つにまとめ、これらと戦略的意図との関係について検討することにしよう。全体でみると、競争激化を経営課題として挙げる企業は53.2%で、人的要因は54.1%、物的要因は50.2%であった。

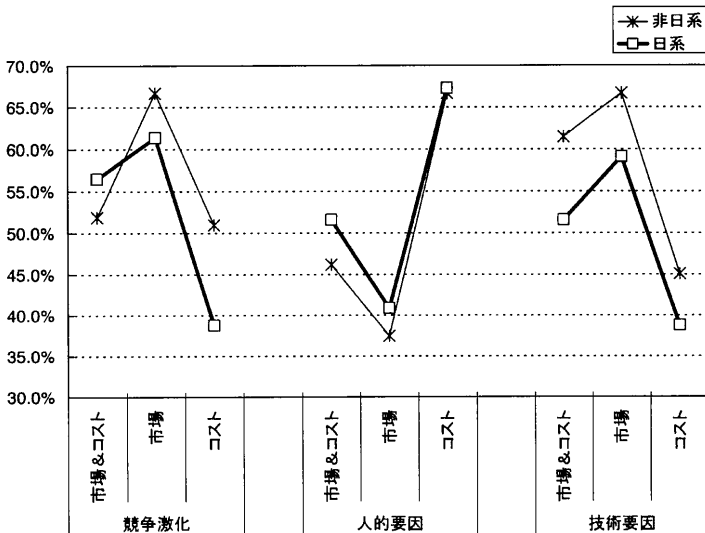
「競争要因」を3年後の経営課題として認識している企業の割合は、市場志向企業で高いが、コスト志向企業では相対的に高くない(図表10)。とりわけ、その傾向は日系企業で強く、市場志向企業の61.4%に対してコスト志向企業では38.8%と、その差は22.6ポイントにもなっている。

中国進出企業の経営実態とその課題

また、3年後の経営課題として「人的要因」を挙げる企業の割合が、日系・非日系に関係なくコスト志向企業で多くなっている。これに対して、「物的要因」ではまったく反対の傾向を示し、コスト志向企業よりも市場志向企業の方が20ポイント近く高くなっている。

このような将来の経営課題に対して、戦略的意図ごとに認識の違いが生まれている原因として、次のような仮説を提示することができよう。すなわち、コスト志向企業では、生産性向上やコストダウンといった明確な目標が設定されているために、労働力の確保や人件費の高騰が重要な経営課題として認識されるが、競合他社との競争認識は相対的に低くなる。それに対して、市場志向企業では、多くのグローバル企業の参入を予測し競争要因を重視しており、競合企業に対して優位性を構築するためには、製品の品質改善やロジスティックスの整備といった物的要因の強化が不可欠だと考えているのである。

図表 10：3 年後の経営課題



7. 多元化する戦略的意図

これまで多くの日本企業は、「中国進出＝コストダウン」という図式で中国での事業展開を考える傾向が強かった。そのため、コスト志向の強い企業ほど中国進出の時期が相対的に早く、しかも、「独資」中心で、本国本社のタイトなコントロールのもとで経営を行ってきた。

「コストダウン」という明確な戦略的意図を掲げ、「現場の現地化」に努力し、中国人マネジャーの育成や従業員意識改革の徹底などに注力した結果、生産性向上や品質向上といった成果をあげてきた。これは見方を変えれば、明快かつ限定的な戦略的意図による中国進出では、得られた果実も限られたものであったといえよう。事実、今回の調査結果では、市場志向の強い企業やコスト・市場拡大といった複合的な戦略的意図をもつ企業の方が、コスト志向一本槍の企業よりも、広範かつ多様な経営成果を得られているという傾向が見られた。

中国が単なるコストダウンのための生産拠点としてだけでなく、魅力的な巨大市場を攻めるための戦略拠点として位置づけられる現在、中国に進出する企業の戦略的意図も複合的なものにならざるをえない。そうしたとき、日本企業に潜在的に深く浸透しているコスト志向の戦略的意図は、大きな足かせとなるに違いない。

日本企業は、新製品開発という創造的プロセスの中に従業員を積極的に巻き込むことによって創造性を発揮させてきた。それが海外進出となると、現地のコストばかりにとらわれて、中国の従業員を創造的プロセスから必然的に排除することになってしまっている。技術のスピルオーバーやブーメラン効果を恐れ、従来どおり、ゆっくりと信頼関係を築いてから、技術移転を行っていくというプロセスにはまっている。たしかに中国での競争が激しくない時代は、それでもよかったかもしれないが、中国という市場は、すでに大きな転換期を迎えているのである。

しかも、生産拠点としての中国の競争優位は持続的なものではない。たとえば、中国・人民元の米ドル・ペッグが否定された途端にコスト優位性がなくなるのは確実であり、安易に進出した企業は中国撤退を余儀なくされるであろう。コスト優位性だけの戦略的意図というものがきわめて脆弱な基盤のうえに立つものに過ぎないことをどれほどの企業が認識しているだろうか。

いずれにしても、中国という巨大市場で、地球的規模で事業を展開する世界のグローバル企業と戦っていくためには、日本企業が、いかにして、コスト志向という染みついた戦略的意図を払拭し、複合的な戦略的意図を醸成することができるかにかかっている。

付属資料：「中国における外資系企業の経営課題調査」 の調査結果（要約）

1) 実施概要

調査対象： 中国進出外資系企業 3500 社の総経理（社長）
「中国主要進出口企業名録」（中国経済出版社，2002 年 8 月発行）の収録企業（2001 年輸出入額 500 万 US ドル以上の外資系企業 9,000 社）から，3,500 社を無作為に抽出。

調査方法： 質問紙郵送法（日本語・英語・中国語の 3 カ国語の調査票を配布）

調査時期： 2002 年 12 月 29 日～2003 年 2 月 28 日

回収結果： 424 票（回収率 12.1%）

企画・実施：社団法人日本能率協会，株式会社日本能率協会総合研究所，株式会社日本能率協会マネジメントセンター，社団法人日本プラントメンテナンス協会，上海日能綜研中智諮詢有限公司

2) 回答企業のプロフィール

- 回答企業は、1991～98年に沿海経済開放地域に進出した製造業が全体の94%を占める。業種でみると、「その他製造」(26.7%),「繊維・衣料」(18.2%),「電子・精密機械」(17.2%),「電機・家電」(11.8%)が多くなっている。
- 資本金については、「5千万元(約7.5億円)未満」が全体の53.8%を占める。平均は約1億5千万元である。
- 設立年は、全体の約80%が、1991年から98年の8年間に集中している。
- 外国側筆頭出資国は、日本229社(日系企業, 54.1%), それ以外の企業(非日系企業, 45.9%)の内訳は香港82社(19.3%), 米国34社(8.0%), 台湾31社(7.3%), 欧州25社(6.0%)などであった。
- 出資形態は「独資」と「合弁」が半々で、「合作」はほとんどない。日系企業は独資52.0%, 合弁45.4%と、やや独資の割合が高かったが、非日系企業では、反対に合弁の方が高く57.1%を占めていた。また、外国側筆頭出資者の出資比率を見ても、日系企業では50.1%以上で経営権を掌握する企業の割合が多くなっていた。
- 常勤従業員総数は、500人以上の割合が47.0%で、平均は891人であった。
- 現在までの損益状況は、「一貫して黒字基調」と「赤字から黒字に転換」を合計した“業績好調企業”が全体の78.7%を占めている。

3) 中国への進出理由

- 中国進出の主な理由は、「コスト削減」(52.8%)が最も高く、これに「中国市場の開拓・拡大」(36.1%), 「海外市場向け生産拠点の確保」(32.5%), 「中国市場向け生産拠点の確保」(30.4%)などが続いている(複数回答)。

中国進出企業の経営実態とその課題

- これを、日系企業と非日系企業に分けてみると、日系企業では、「中国市場の開拓・拡大」(40.2%)、「海外市場向け生産拠点の確保」(36.2%)、「グローバルな経営戦略の一環」(34.9%)が続いている。
- 非日系企業では、「取引先企業の中国進出」(16.8%)や「取引先企業からの要請」(11.5%)など自社都合以外の理由の割合が多い一方、「将来の利益確保のための布石」(15.7%)、「新規事業の立ち上げ」(14.1%)など長期的視野に立った理由も多いのが目立っている。
- 日系企業が非日系企業を上回ったのは、「グローバルな経営戦略の一環」(+12ポイント)、「中国市場の開拓・拡大」(+9ポイント)、「海外市場向け生産拠点の確保」(+7ポイント)などであり、逆に、非日系企業が日系企業を上回ったのは、「新規事業の立ち上げ」(+7ポイント)などであった。

4) 意思決定に対する外国本社 (HQ) の影響力

- 中国現地法人の意思決定における外国本社の影響力については、「外国側の経営理念・制度を踏襲」(33.3%)、「外国側と中国側の経営理念・制度の折衷型」(32.8%)とする企業の割合が高くなっていた。また、「各国共通の経営理念や制度（グローバルスタンダードが存在）」とする企業は17.2%、「中国側の経営理念や制度を踏襲」はわずか4.7%に留まっていた。
- 日系企業と非日系企業に分けてみると、日系企業では「外国側の経営理念・制度を踏襲」とする企業の割合が37.6%と、非日系企業(26.7%)よりも10ポイント以上高くなっていた。これに対して、「各国共通の経営理念や制度」(13.1%)や「中国側の経営理念や制度を踏襲」(1.7%)などの割合は極めて低くなっていた。
- 具体的な意思決定項目でみると、外国側主導の割合が高かった項目は、「総経理の人事（採用・給与・処遇）」(37.7%)と「新製品・サー

中国進出企業の経営実態とその課題

ビスの開発・販売」(28.1%)であり、中国現地法人で独自決定とする企業の割合が高かったのは、「組織・体制の変更(新部門の設置、既存部門の改廃など)」(28.1%)であった。また、外国本社に相談する項目としては、「投資決定(設備投資などの高額なもの)」(36.6%)と「利益配分・株主配当」(30.2%)の割合が高くなっていた(複数回答)。

- また、中国現地法人での決済可能最大金額については、約30%の無効回答があったが、それを除いた有効回答ベースでみると、「金額に決まりはない」とする企業の割合が37.7%、「百万元未満」が49.2%、「百万元以上」は13.1%となっていた。

5) 中国現地法人の経営課題

- 中国現地法人における「現在」と「3年後」の経営課題について尋ねてみると、「現在」の経営課題として、「競合企業との競争激化」(43.9%)と「商品・サービスの品質管理」(41.0%)を挙げる企業の割合が圧倒的に高く、これに「資材・原材料の調達」(23.6%)、「人件費の高騰」(17.9%)、「売掛金の回収」(17.7%)が続いている(複数回答)。
- 日系企業が非日系企業を上回っているのは、「法制度の未整備・不備・変更」(+7ポイント)や「為替リスク」(+6ポイント)などであり、逆に、非日系企業が日系企業を上回ったのは、「競合企業との競争激化」(+11ポイント)、「商品・サービスの品質管理」(+7ポイント)、「資金の調達」(+7ポイント)などであった。
- つぎに、「3年後」の課題では、依然として、「競合企業との競争激化」(43.9%)が最も高く、これに、「人件費の高騰」(27.6%)、「商品・サービスの品質管理」(23.6%)が続いていた。「現在」との比較でいえば、「競合企業との競争激化」はほぼ同じだが、「商品・サ

ービスの品質管理」は17ポイントも減少し、「人件費の高騰」は10ポイントも増加していることが特徴的である。

- 日系企業が非日系企業を上回ったのは、「人件費の高騰」(+8ポイント)、「為替リスク」(+7ポイント)などであり、逆に、非日系企業が日系企業を上回ったのは、「商品・サービスの品質管理」(+7ポイント)、「知的所有権に関する侵害」(+6ポイント)、「資金の調達」(+6ポイント)などであった。

6) 中国ビジネスでの成功要因

- 中国ビジネスで成功するための要因としては、「顧客第一主義」(53.3%)、「現地中国人によるマネジメント体制の確立」(36.3%)、「従業員意識改革の徹底」(32.5%)、「研究開発の重視」(31.1%)を指摘する企業が多かった(複数回答)。
- 日系企業が非日系企業を上回ったのは、「現地中国人によるマネジメント体制の確立」(+12ポイント)、「スピード経営」(+8ポイント)、「従業員意識改革の徹底」(+7ポイント)などであり、逆に、非日系企業が日系企業を上回ったのは、「研究開発の重視」(+19ポイント)、「経営理念や経営目標の共有化」(+7ポイント)などであった。
- また、「業績好調企業」(経営状況が「一貫して黒字基調」と「赤字から黒字に転換」)と「業績不振企業」(「一貫して赤字基調」「黒字から赤字に転換」「損益ゼロ」の合計)の2つに分けてみると、業績不振企業よりも業績好調企業で高かった項目は、「顧客第一主義」(+22.2ポイント)、「スピード経営」(+11.3ポイント)、「株主利益を優先する経営」(+7.6ポイント)などであった。これに対して、業績不振企業の方が高かった項目は、「中国の実情に則したビジネス・モデルの構築」(+10.5ポイント)、「現地中国人によるマネジメント体制の確立」(+8.5ポイント)などであった。

7) 重視する経営施策・手法

- 重視している経営施策・手法として、「厳密な原価管理の徹底」(58.3%)と「経営理念や経営目標の強調と共有化」(50.5%)を挙げ、る企業が半分を超えており、これに「成果・業績評価による賃金・昇進」(44.3%)や「顧客満足度測定」(43.9%)が続いている（複数回答）。
- 日系企業が非日系企業を上回っているのは、「成果・業績評価による賃金・昇進」(+16ポイント)、「海外研修・留学」(+10ポイント)、「OJT」(+7ポイント)などであり、逆に、非日系企業が日系企業を上回ったのは、「CS 測定」(+16ポイント)、「TQC」(+7ポイント)、「厳密な原価管理の徹底」(+6ポイント)などであり、両者には重視度に大きなちがいが見られている。

8) 経営施策・手法を実施した結果

- 前述の経営施策・手法を実施した成果については、「生産性の向上」(64.9%)が最も多く、これに、「労働意欲の向上」(47.4%)、「工程・作業プロセスの改善」(42.2%)と「経費の削減」(42.2%)が続いている（複数回答）。
- 日系企業が非日系企業を上回ったのは、「職場の一体感の醸成」(+10ポイント)、「経費の削減」(+6ポイント)などであり、逆に、非日系企業が日系企業を上回ったのは、「生産性の向上」(+8ポイント)などであった。

参 考 文 献

1. 斎藤智文 (2003), 「中国における日系企業の経営課題を探る」, JMA マネジメントレビュー, 第9巻6号, 2003年6月。
2. 斎藤智文・岩崎尚人・海保英孝 (2003), 「中国巨大市場で勝ち組になるための必要条件: 中国進出企業調査分析による『戦略的意図と事業展開』の関係」, JMA マネジメントレビュー, 9巻11号, 2003年11月。
3. 日本能率協会グループ (2003), 「中国における外資系企業の経営実態と課題」(調査報告書), 2003年6月。
4. 稲垣清 (2003), 「中国の外資受け入れ状況と日本企業の進出」, 『中国進出企業一覧 2003-2004年版』, 蒼蒼社 21世紀中国総研, 2003年9月。
5. 週刊東洋経済 2003年9月13日号, 「中国経済の真実」。
6. Asian Development Bank (2003), “Key Indicators 2003: Education for Global Participation.”
7. 船矢祐二 (2002), 「中国経済の現状と対中投資」, JMC ジャーナル (日本機械輸出組合), 2002年4月。
8. 中国対外経済貿易年鑑編集委員会 (1986-2002), 『中国対外経済貿易年鑑』, 中国対外経済貿易出版社。
9. OECD (2003), “China ahead in foreign direct investment,” OECD Observer #237, August 20, 2003.
10. IFM (2003), “International Financial Statistics,” August 2003.
11. 国際貿易投資研究所 (2003), 「国際比較統計データベース」。

(2003年10月4日脱稿)